

**LA RÁPIDA ENTRADA INTERNACIONAL COMO DETERMINANTE DE LAS
CAPACIDADES DE MARKETING EN LAS NUEVAS EMPRESAS
INTERNACIONALES***

Diego Monferrer¹

Profesor Ayudante de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat Jaume I
España

María Ripollés²

Profesora Titular de Universidad de Organización de Empresas
Universitat Jaume I
España

Andreu Blesa³

Profesor Titular de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados
Universitat Jaume I
España

* Este trabajo se engloba dentro del proyecto de investigación “Análisis de la influencia de las redes emprendedoras y su orientación al mercado en el proceso de desarrollo de las nuevas empresas internacionales, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia (SEJ2007-63372).

¹ Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: dmonferr@emp.uji.es, office phone: +34 964 728 719, fax: +34 964 728 629.

² Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: mripolle@emp.uji.es, office phone: +34 964 728 538, fax: +34 964 728 629.

³ Universitat Jaume I, Department of Business Administration and Marketing, Vicente Sos Baynat, s/n. 12071 Castelló, Spain. E-mail: blesa@emp.uji.es, office phone: +34 964 387 118, fax: +34 964 728 629.

LA RÁPIDA ENTRADA INTERNACIONAL COMO DETERMINANTE DE LAS CAPACIDADES DE MARKETING EN LAS NUEVAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Summary

This paper examines the influence that marketing capabilities developed in international new ventures can have on their international performance and geographical distribution. Rapid entry in foreign markets is also highlighted as a factor contributing to the development of marketing capabilities in international new ventures. The central concept advanced in the paper is that international new ventures generate competitive advantages associated with early internationalisation that derive from their influence on the development of marketing capabilities in these firms. The study's conclusions provide new keys for the literature on entrepreneurship and marketing, and will contribute to improving our understanding of how new international ventures behave.

Keywords: Entrepreneurship, marketing capabilities, marketing strategy, rapid international entry, economic performance, geographical distribution.

Resumen

En este trabajo se aborda el estudio de la influencia que las capacidades de marketing desarrolladas en las nuevas empresas internacionales puedan tener en el resultado internacional y en la dispersión geográfica de estas empresas. Se resalta también el hecho de que es precisamente la rápida entrada en mercados foráneos lo que contribuye a que las nuevas empresas internacionales desarrollen capacidades de marketing. La idea central desarrollada en este trabajo es que las nuevas empresas internacionales desarrollan ventajas competitivas asociadas a la temprana internacionalización derivadas de su influencia en el desarrollo de capacidades de marketing en estas empresas. Las conclusiones de este estudio aportarán nuevas claves a la literatura sobre entrepreneurship y marketing y contribuirán a mejorar la comprensión del comportamiento de las nuevas empresas internacionales.

Palabras clave: Entrepreneurship, Capacidades de marketing, Estrategia de marketing, Rápida entrada internacional, Resultado económico, Dispersión geográfica.

1. Introducción

En los últimos quince años se ha puesto de manifiesto la existencia de nuevas empresas que no siguen un patrón gradual de internacionalización como auguran, de forma general, los enfoques gradualistas (Johanson y Valhne, 1977). Se trata de empresas que se caracterizan por una rápida entrada en mercados internacionales. Siguiendo a Oviatt y McDougall (1994) en este trabajo nos referimos a estas empresas como nuevas empresas internacionales (NEI). Para estos autores una NEI es una “*organización empresarial que, desde sus comienzos, busca obtener importantes ventajas competitivas del uso de recursos de procedencia internacional y de la venta de productos a múltiples países. La característica esencial de este tipo de empresas es que sus orígenes son internacionales, como se puede demostrar con el compromiso de sus recursos (materiales, recursos humanos, financiación,...)*” (Oviatt y McDougall, 1994: 49).

La existencia de estas empresas internacionales de reciente creación y su creciente importancia en entornos globalizados (OECD, 1997; Hessels et al., 2007) justifica el reciente interés por su estudio experimentado en los últimos años. Interés que ha servido para establecer su reconocimiento y legitimidad académica (Rialp et al., 2005). Concretamente, fue a raíz de la conferencia de McGill en 1998 cuando el estudio de las NEI se consolida como línea de investigación, identificándose como *International Entrepreneurship* (IE) (Dana y Wright, 2004). Los trabajos que desarrollan esta línea de investigación se centran principalmente en el análisis de los factores que pueden explicar la precocidad internacional de las nuevas empresas. En este sentido, algunos estudios enfatizan el papel de las características de la industria o los factores del entorno (Bloodgood et al., 1995; Johnson, 2004). Otros trabajos discuten acerca de la influencia de diferentes capacidades internas requeridas para facilitar la temprana internacionalización (Johnson, 2004). Por ejemplo, se afirma que ciertos emprendedores poseen un conjunto de conocimientos, habilidades y relaciones que les permiten explotar nuevas oportunidades de negocio en mercados internacionales. Así, se ha destacado el nivel de experiencia del emprendedor o el equipo directivo (Oviatt y McDougall, 1997, 2005), la orientación estratégica del directivo (McDougall y Oviatt, 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Dimitratos y Jones, 2005) o su capacidad para configurar y gestionar relaciones personales y entre empresas (Autio et al., 2005; Fernhaber y McDougall, 2005; Godesiabois, 2005).

Sin embargo, a pesar de los numerosos trabajos que se han preocupado por el estudio de las NEI, la comprensión de los factores que intervienen en la internacionalización de las NEI y las relaciones existentes entre ellos es todavía insuficiente. De hecho, una década

después del artículo seminal de Oviatt y McDougall (1994), Zhara (2005) y Autio (2005) señalan la necesidad de reorientar la investigación en este campo hacia la comprensión de los factores que pueden explicar la competitividad y el resultado internacional de las NEI. Asumiendo la escasez de recursos propia de este colectivo empresarial, se argumenta que el resultado de estas empresas no puede basarse en recursos tangibles. Parece más lógico pensar que el éxito de las NEI esté basado en su habilidad para generar y desarrollar una colección de recursos y capacidades intangibles valiosos para competir en su sector internacionalmente. En este sentido, se ha asociado a las NEI con la posesión de altos niveles de capacidades tecnológicas (Oviatt y McDougall, 1997, 2005; Autio et al., 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Leiblein y Reuer, 2004; Congcong y Khanul, 2005), capacidades de relación (Autio et al., 2000, 2005; Fernhaber y McDougall, 2005) y capacidades de adaptación estratégica (Fernhaber y McDougall, 2005; Zheng y Kavul, 2005). En los últimos años, Oviatt y McDougall (2005) y Weerawardena et al. (2007) señalan la importancia que el conocimiento del mercado y los procesos por los cuales se desarrollan capacidades de marketing pueden tener también para comprender el éxito de las NEI, sugiriendo la necesidad de profundizar en este estudio.

A este respecto, este trabajo desarrolla un modelo de relaciones que permita entender las consecuencias competitivas que pueden derivarse de la rápida entrada en mercados foráneos por parte de las NEI. Basándonos en la sugerencia de Autio et al. (2000), quienes señalan que una parte importante del éxito internacional de estas empresas obedece precisamente a las ventajas competitivas que podrían derivarse de su temprana internacionalización (*the learning advantages of newness*), exploramos la posible influencia que la rápida entrada en mercados foráneos pueda tener sobre el rendimiento de las NEI. Para ello, este trabajo adopta, de manera alternativa a la investigación existente al respecto procedente mayormente del área de organización, un enfoque basado en el marketing. Así, dentro de las diferentes capacidades organizativas que deben desarrollar las NEI para tener éxito (Fernhaber y McDougall, 2005), la capacidad de marketing de las NEI puede ser una capacidad esencial para entender su éxito internacional, habida cuenta que la capacidad para gestionar la información y el conocimiento del mercado internacional es clave en el desarrollo de operaciones internacionales (Oviatt y McDougall, 2005).

Las capacidades de marketing (Day, 1994) incluyen capacidades de percepción del mercado, como las asociadas a la investigación de mercados, capacidades de afinidad con el mercado, como las relacionadas con la gestión de la relación con los clientes, y capacidades cruzadas, que incluyen la habilidad de compartir y diseminar la información a través de la

organización, los mecanismos de coordinación para integrar el conocimiento de mercado en los procesos internos y las habilidades relacionadas con las actividades de desarrollo de nuevos productos o servicios. De esta manera, las capacidades de marketing requieren tanto del entendimiento de las necesidades de mercado como de las competencias internas necesarias para satisfacerlas. Esta definición de capacidades de marketing ha sido ampliamente utilizada en la literatura especializada debido a su énfasis en el aprendizaje y en la capacidad de absorción de la empresa (Weerawardena, 2003; Greenley et al., 2004; Vorhies y Morgan, 2005). Adicionalmente, en la última década se observa como la literatura ha tratado de incorporar el enfoque relacional a la hora de conceptualizar las capacidades de marketing y, así, encontramos numerosos estudios que incorporan las capacidades de relación como un tipo más de capacidades de marketing (Hooley et al., 2002; Butler et al., 2003). Estas capacidades ponen su énfasis en las habilidades generadas en la empresa con el fin de crear, mantener y explotar alianzas estratégicas tanto dentro de las industrias como a través de ellas.

En el contexto internacional, las capacidades de marketing pueden resultar importantes para el éxito de las NEI, ya que están relacionadas con las habilidades que necesitan estas empresas para entender aquellos factores que intervienen en la competitividad de los mercados foráneos en los que operan, así como aquellos factores que les permiten operar de forma más efectiva en tales mercados (Day, 1994). Las NEI inician su actividad internacional con un nuevo proyecto de negocio, y como tal, está basado en una serie de conjeturas hechas por el emprendedor acerca de la futura viabilidad de su idea de negocio (Shane, 2003). Estas conjeturas son necesarias debido a que el emprendedor, en el momento en el que toma la decisión de actuar, no puede conocer con certeza si sus oportunidades generarán beneficios o pérdidas (Shane, 2003). Durante la fase de creación, la NEI se enfrentará a cambios en determinados factores de su entorno internacional y a situaciones imprevistas que requerirán de pequeñas variaciones sobre su proyecto inicial (Greiner, 1972). Por lo tanto, el éxito dependerá de la capacidad de la NEI para identificar y modificar aquellos cambios que su oportunidad de negocio internacional requiera una vez iniciada su actividad (Fernhaber y McDougall, 2005). En este sentido, las NEI que desarrollen capacidades de marketing serán capaces de hacer frente de manera rápida y oportuna a las exigencias requeridas por los cambios que puedan producirse en el entorno.

Por otro lado, una vez superados los primeros años de vida, el éxito de las NEI también implicará que estas empresas sean capaces de identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio en los mercados internacionales (Autio et al., 2000; Knight y

Cavusgil, 2004; Fernhaber y McDougall, 2005). El desarrollo de capacidades de percepción, de capacidades de afinidad, de capacidades cruzadas y de capacidades de relación contribuye a que las NEI tengan un mejor conocimiento sobre todos los factores que pueden incidir en la evolución de su entorno, lo que puede repercutir en que sean capaces de desarrollar supuestos más realistas sobre las nuevas oportunidades de negocio y sobre la viabilidad de esas nuevas oportunidades en los mercados internacionales (Fernhaber y McDougall, 2005). De este modo, las capacidades de marketing pueden contribuir a que las nuevas empresas internacionales puedan desarrollar un comportamiento proactivo explotando nuevas oportunidades de negocio mejor y antes que sus competidores (Weerawardena 2003).

Las capacidades de marketing pueden también ser claves para entender la dispersión geográfica de las NEI. Las NEI parecen tener un comportamiento global que podría contravenir el comportamiento previsto por los enfoques gradualistas. Estos enfoques relacionan la dispersión geográfica de la empresa con el concepto de distancia psíquica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Luostarinen, 1988; Nordstrom y Vahlne, 1992; Coviello y Munro, 1997; Rialp, 1999; Conway y Swift, 2000; Kim, 2003). El concepto de distancia psíquica representa la diferencia percibida por el empresario entre distintos países en términos de idioma, cultura, sistemas políticos, etc.; factores que dificultan el flujo de información entre la empresa y los distintos países en que se encuentran sus mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De esta forma, la empresa inicia sus actividades internacionales en aquellos mercados que presentan un mayor grado de similitud en estos aspectos y, por tanto, la incertidumbre percibida sobre los mismos es menor. Después, a medida que la empresa adquiere una mayor experiencia internacional, se plantea acudir a mercados que le son más distantes en los aspectos antes mencionados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977 y 1990). Sin embargo, la proximidad geográfica y la distancia psíquica son factores que parecen tener poca importancia en el caso de las NEI (Boter y Holmquist, 1996; Keeble et al., 1996; Madsen et al., 2000, Bell et al., 2004). En este sentido, Andersson (2004) concluye que el concepto de distancia psíquica todavía podría aplicarse en el supuesto de una industria, pero ha de usarse con gran cautela cuando se aplica a una empresa individual, debido a la posible existencia de otros factores que puedan pesar más en el proceso de selección del mercado. La escasez de recursos de las NEI sugiere otra vez que la decisión sobre el número de mercados foráneos en los que pueda estar presente se asocie a recursos y capacidades intangibles (Gleason et al, 2007), tales como las capacidades de marketing. De este modo, las capacidades de marketing pueden ayudar a que las NEI consigan subsanar su falta de experiencia internacional, logren el acceso a nuevos

mercados (Coviello y Martin, 1999; Ellis y Pecotich, 2001), incrementen su credibilidad en los mismos (Zain y Imm, 2006) y a que los empresarios de estas empresas tengan una percepción de menor riesgo y de menores costes asociados a las actividades internacionales (Slater y Narver, 1995; Eriksson et al., 1997; Mazaira et al., 2005), disminuyendo la incertidumbre asociada a la diversificación internacional de sus actividades y, por tanto, incrementando su presencia exterior.

Por otra parte, aunque las NEI presentan escasez de recursos, éstas pueden utilizar sus redes sociales y de empresas para obtener aquellos recursos que necesitan para operar en diferentes mercados internacionales con rapidez (O'Driscoll et al., 2000; Elg, 2002, 2008; Trulsson, 2002). Oviatt y McDougall (1994) subrayan la importancia de las redes sociales y de empresas como una fuente de recursos para las NEI. En definitiva, el desarrollo de capacidades de marketing podría contribuir a que las NEI tuvieran un mayor grado de exposición internacional, diversificando así su presencia en los mercados foráneos (Yeoh, 2004).

En definitiva, las capacidades de marketing parecen ser un elemento fundamental para entender el comportamiento de las NEI. Es por ello que en este trabajo desarrollamos un modelo en el que se exploran los factores que pueden promover el desarrollo de capacidades de marketing en las NEI, así como los factores que intervienen en la relación entre las capacidades de marketing, el resultado económico internacional y la dispersión geográfica de las NEI. Concretamente, argumentaremos la necesidad de que las capacidades de marketing se concreten en una estrategia internacional de marketing para que puedan conseguirse tales efectos.

Con el análisis de estas cuestiones se contribuye, en primer lugar, a la exploración de la manera en que la rápida entrada internacional ayuda a las nuevas empresas a desarrollar capacidades de marketing. En este sentido, este trabajo contradice una de las hipótesis planteadas por los modelos gradualistas de internacionalización, en los cuales la experiencia de la empresa y su presencia física en los mercados internacionales tienen un papel fundamental al explicar cómo las empresas desarrollan las capacidades de marketing (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980). Así, este trabajo enriquece la investigación internacional pasada al contemplar una nueva fuente de generación de capacidades de marketing en los mercados internacionales.

En segundo lugar, generalmente se ha asumido que las nuevas empresas disponen de escasos recursos, lo que hace difícil explicar la forma en que estas empresas obtienen unos resultados competitivos superiores en los diferentes mercados internacionales. Del mismo

modo, la investigación pasada ha asociado a las NEI con determinadas capacidades específicas como las capacidades técnicas, de relación o de adaptación (Fernhaber y McDougall, 2005). Sin embargo, a excepción del trabajo de Weerawardena et al. (2007) pocos son los autores que se han preocupado por analizar la influencia de las capacidades de marketing en el resultado de estas empresas. Por ello, este estudio contribuye al desarrollo de la investigación en esta área, proporcionando una explicación alternativa a la obtención de resultados superiores que se basa en la influencia de la rápida entrada internacional sobre las capacidades de marketing.

En tercer lugar, viendo la rápida entrada internacional como una variable independiente que puede contribuir a explicar el resultado de las NEI, se complementa la investigación pasada que se ha centrado en tratar de determinar los factores que podrían influir positivamente en la velocidad con la que ciertas nuevas empresas se internacionalizan (Zahra y Garvis, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Rialp et al., 2005).

En cuarto lugar, el carácter global de los productos o servicios ofrecidos por las NEI y los factores que están detrás de la globalización de la economía podrían ser elementos que a priori predispusieran a las nuevas empresas internacionales a un comportamiento global (Hessels et al., 2007). No obstante, estos factores no son suficientes para explicar el número de mercados en los que las NEI están presentes. Este estudio amplía la investigación previa sobre el *international entrepreneurship* analizando cómo el desarrollo de capacidades de marketing puede incidir en la dispersión geográfica de las NEI.

Finalmente, centrándonos en el resultado económico internacional, se utiliza una medida multidimensional del concepto, complementando la literatura existente que ha considerado el incremento en las ventas internacionales como la principal variable para representar el resultado internacional de las NEI (Autio et al., 2000, 2005; Autio, 2005; Fernhaber y McDougall, 2005; Zheng y Kavul, 2005).

El resto del trabajo comienza con el establecimiento de los fundamentos teóricos sobre los que se basa el modelo propuesto. A continuación, se presentan las relaciones que configuran ese modelo. Seguidamente, se detalla la metodología utilizada en la selección de la muestra, así como la selección de las escalas de medida. Los resultados obtenidos en el contraste del modelo sobre una muestra de NEI españolas se exponen posteriormente. Finalmente, se discuten los resultados obtenidos, junto con sus limitaciones, implicaciones y posibles futuras líneas de investigación.

2. Planteamiento de hipótesis

2.1. La rápida entrada internacional y las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales

Los enfoques gradualistas asumen que la experiencia de la empresa (nacional y en el exterior) influye en su habilidad para desarrollar las capacidades de marketing necesarias para garantizar su internacionalización (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980). No obstante, algunos estudios parecen indicar que la experiencia nacional de la empresa no sólo puede restringir su capacidad para adquirir e interpretar la nueva información disponible en el mercado internacional, sino también dificultar el diseño de las acciones acorde a tal información (Cohen y Levinthal, 1990; Erikson et al., 1997; Hitt et al. 1997; Wagner, 2004). Las empresas establecidas, para tener éxito en los mercados internacionales, deben desarrollar nuevas capacidades de marketing orientadas internacionalmente (Erikson et al., 1997). Este proceso no es fácil ni inmediato, pues las capacidades de marketing requeridas para operar internacionalmente pueden chocar con los procesos y sistemas organizativos existentes en la empresa. Se puede correr el riesgo de que a la hora de desarrollar las capacidades de percepción requeridas para competir con éxito en los mercados foráneos, los directivos de las empresas establecidas limiten su análisis a aquellos factores que les son conocidos. O puede ocurrir que esta información se asimile en la empresa sólo en la medida en que no sea contraria a la base de conocimientos existentes, dificultando el desarrollo de las capacidades cruzadas. Asimismo, es probable que la empresa trate de reproducir en sus mercados internacionales los procesos y sistemas de relaciones con los clientes desarrollados en sus mercados domésticos. Un comportamiento como el descrito limitaría la capacidad de la empresa para desarrollar el conjunto de las capacidades de marketing necesarias como consecuencia de su actividad internacional (Zahra y George, 2002; Eriksson y Chetty, 2003). Autio et al. (2000) afirma que los obstáculos cognitivos, políticos y relacionales tienen lugar en mayor medida conforme crece la edad de la empresa, dificultando el desarrollo de nuevos sistemas y procesos. Por lo tanto, la experiencia doméstica puede incidir negativamente en el desarrollo de las capacidades de marketing que se requieren para competir en un nuevo entorno internacional.

Las NEI, creadas con una vocación internacional, pueden establecer rutinas para la gestión de los factores, para la coordinación internacional de recursos y para la venta en diferentes países desde el inicio de su actividad comercial (McDougall et al., 1994; Oviatt y McDougall, 1994). La rápida entrada en mercados internacionales favorece su identidad internacional (Autio et al., 2000). De esta forma, los directivos de las NEI diseñan sus

empresas, sus sistemas y sus procesos centrándose en el mercado exterior (Sapienza et al., 2005). Estas empresas diseñan desde el inicio de su actividad todos los procesos necesarios para desarrollar capacidades de percepción, de afinidad, cruzadas y de relación en base a las características de sus mercados internacionales. En este sentido, el estudio de Blomstermo et al. (2004) revela que las NEI muestran una estructura en su capacidad de absorción diferente a la de aquellas empresas que siguen procesos lentos de internacionalización, estructura que favorece el desarrollo de capacidades de marketing. Así, este trabajo propone la existencia de una relación positiva entre la temprana internacionalización de las NEI y el desarrollo de capacidades de marketing internacionales.

H₁: La rápida entrada internacional de las nuevas empresas tiene un efecto positivo en el desarrollo de capacidades de marketing en mercados internacionales.

2.2. Las capacidades de marketing y la estrategia de marketing internacional en las nuevas empresas internacionales

Fijándonos en la definición de las capacidades de marketing propuesta por Day (1994), se observa como en su conceptualización se presta especial atención al aprendizaje y a la capacidad de absorción de la empresa (Weerawardena, 2003; Greenley et al., 2004; Vorhies y Morgan, 2005; Blesa et al., 2007). En este sentido, las capacidades de marketing son fundamentales para determinar cuáles son las estrategias de marketing mix que les pueden ayudar a competir con éxito en los distintos mercados internacionales. Las capacidades de marketing facilitan la definición por parte de la empresa de una oferta acorde a las necesidades de sus clientes, que la comunique adecuadamente, elija los canales de distribución más eficaces y sea capaz de establecer el precio que refleje el valor del producto en el mercado internacional (Weerawardena et al., 2007). En este trabajo entendemos la estrategia de marketing internacional como el medio por el que las capacidades de marketing de las nuevas empresas internacionales se convierten en una oferta concreta con el fin de ajustar las idiosincrasias propias de los mercados exteriores (Douglas y Wind, 1987; Douglas y Craig, 1989; Walters y Toyne, 1989).

De esta forma, las capacidades poseídas por una empresa representan las habilidades que esta posee. Para que estas capacidades resulten provechosas para la empresa, deben ser utilizadas de manera efectiva en el momento y lugar adecuado tratando de cumplir objetivos específicamente delimitados. De igual forma, las capacidades no pueden analizarse de forma individual en la empresa, ya que suelen emplearse de manera conjunta para un determinado fin. Así, Vorhies y Morgan (2005) consideran que además del efecto individual que de las capacidades (ya sean de marketing o de cualquier otro ámbito) se produce un efecto de

interdependencia entre las distintas capacidades individuales debido a la necesidad de su utilización conjunta. Estas circunstancias llevan a la necesidad de aplicar determinadas estrategias de marketing que garanticen el uso efectivo y planificado de las capacidades de marketing que posean las NEI traduciéndose en un mayor conocimiento de los clientes, el desarrollo de adaptaciones en los productos, el diseño de estrategias de precio, distribución y comunicación eficaces y, de esta manera, el empleo de las habilidades y herramientas de marketing como vía para la diferenciación (Moen, 2002; Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004).

En este sentido, en la literatura pasada encontramos estudios que demuestran que las capacidades poseídas por la empresa poseen una gran influencia en la elección de sus estrategias de marketing (Stopford y Wells, 1972; Aaker, 1988; Dunning, 1988; Kim y Hwang, 1992; Lim et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Chen, 1999). Por lo tanto,

H₂: Las capacidades de marketing influyen positivamente en el desarrollo de una estrategia de marketing internacional en las nuevas empresas internacionales.

2.3. Influencia de la estrategia de marketing internacional en la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales

La literatura reciente sugiere la existencia de un número cada vez mayor de pequeñas empresas que diversifican sus mercados internacionales (Karagozoglu y Lindell, 1998; Liesch y Knight, 1999; Yip et al., 2000; Jeong, 2003; Yeoh, 2004; Zain y Imm, 2006). Aunque algunos autores argumentan que las NEI siguen un proceso gradual acelerado (Hashai y Almor, 2004), la mayoría de estos autores consideran que las NEI se caracterizan por desarrollar y comercializar globalmente sus productos (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Ayal y Raban, 1990; Oviatt y McDougall, 1997; Karagozoglu y Lindell, 1998). Así, las NEI son menos dependientes de los negocios establecidos en regiones específicas, ya que se dirigen a nichos concretos de clientes más que a regiones geográficas concretas (Bell, 1995; Madsen *et al.*, 2000). Esto se traduce en la implantación de estrategias de marketing globales, las cuales no sufren las restricciones de los mercados domésticos, ni tienen en cuenta la existencia de fronteras nacionales.

Cabe esperar, pues, que el desarrollo de estrategias de marketing desde un ámbito internacional por parte de las nuevas empresas internacionales reduzca su distancia psíquica con los diferentes mercados internacionales, puesto que permite gestionar un conocimiento tácito sobre las características y la forma de operar en distintos mercados, facilitando así su globalización. En este sentido, el acceso a la información de los mercados exteriores sobre el que se construye la estrategia de marketing de las nuevas empresas internacionales se traduce

en políticas de producto, precio, comunicación y distribución distintivas que permiten a la empresa presentarse de forma competitiva en los nuevos mercados. Esto lleva a sus directivos a adoptar una actitud más positiva hacia las oportunidades nacientes en el mercado internacional (Brush, 1992) y a tener una visión de las actividades internacionales de menor riesgo y costes asociados (Eriksson et al., 1997), permitiendo a las NEI tener un mayor grado de exposición internacional, diversificando así su presencia en los mercados foráneos (Yeoh, 2004). Por lo tanto, se propone que:

H₃: *La estrategia de marketing de las nuevas empresas internacionales influye en su dispersión geográfica.*

2.4. Influencia de la estrategia de marketing internacional en el resultado internacional de las nuevas empresas internacionales.

Numerosos estudios han discutido la relación entre la estrategia de marketing de la empresa y su resultado (Buzzell y Gale, 1987; Lim et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994) encontrando que las estrategias del marketing están asociadas a altos niveles de resultados (Buzzell y Wiersema, 1981; Slater y Narver, 1994). Un alto grado de innovación de producto lleva a la consecución de altas cuotas de mercado (Manu, 1992). Del mismo modo, una orientación basada en el marketing puede traducirse en un resultado empresarial superior a través del cumplimiento de las necesidades del cliente (Avlonitis y Gounari, 1997).

En el contexto de marketing internacional, muchos estudios (p.e. Christensen et al. 1987; Cavusgil y Zou, 1994) han sugerido que el resultado de exportación está influenciado por la estrategia de marketing para la exportación. Ésta implica a todos los factores del plan de marketing convencional, incluyendo los relacionados con el producto, precio, promoción y distribución. Así, en contradicción con otros estudios previos sobre exportación que defienden la existencia de efectos directos sobre el resultado internacional procedentes del producto, la industria y las características del mercado exterior, Cavusgil y Zou (1994) remarcan el papel central de la estrategia de marketing a la hora de determinar el resultado de la empresa.

La adaptación del producto y la promoción, así como las estrategias competitivas en precios, han sido descritas como la forma en que las empresas adaptan y ajustan sus ofertas a los diferentes mercados internacionales (Douglas y Wind, 1987; Douglas y Craig, 1989; Walters y Toyne, 1989). Por consiguiente, se espera que estas estrategias desarrolladas por la empresa influyan en su resultado internacional. En concreto, en la literatura encontramos evidencia empírica que propone una relación positiva entre el resultado y la adaptación de producto (Hill y Still, 1984), la adaptación de promoción (Killough, 1978), la competencia vía

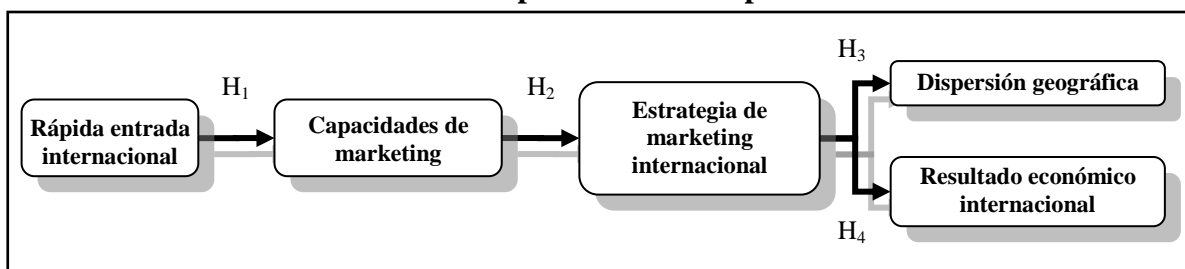
precios (Christensen et al., 1987) y, en general, las estrategias de marketing (Cooper y Kleinschmidt, 1985, Chen, 1999).

En el caso de las NEI la importancia de este factor se acentúa, ya que hablamos de empresas que no sólo tienen que enfrentarse a su corta edad, con la limitación de recursos y experiencia que esto supone, sino que también deben de competir con empresas establecidas y consolidadas en los mercados exteriores a los que acuden (Autio et al., 2000). En este sentido, la definición de una estrategia de marketing adecuada será fundamental a la hora de determinar el éxito de las NEI en sus mercados, ya que esta estrategia debe traducirse en productos novedosos y distintivos a precios competitivos, distribuidos y promocionados con formas alternativas y efectivas, que garanticen la competitividad de la empresa desde el primer momento de entrada a los nuevos mercados. Además, las limitaciones propias de las NEI mencionadas anteriormente, pueden ser vistas en ciertos casos como ventajas para estas empresas, ya que su corta edad supone la inexistencia de fuertes anclajes a ciertas rutinas que sí poseen las empresas maduras y establecidas con las que compiten. Estas últimas verían limitada su capacidad de respuesta ante los nuevos factores que puedan aparecer como consecuencia de la actividad internacional de la empresa (Zahra y George, 2002; Eriksson y Chetty, 2003). Por lo tanto, la experiencia doméstica puede incidir negativamente en el desarrollo de la estrategia de marketing más adecuada para competir en un nuevo entorno internacional. De este modo, las NEI poseen una mayor facilidad para definir estrategias novedosas e incluso adaptarlas a las situaciones cambiantes de los mercados, aumentando así sus posibilidades de éxito en los mismos. A este respecto, se propone que:

H₄: La estrategia de marketing internacional influye positivamente en el resultado económico internacional de las nuevas empresas internacionales.

La Figura 1 presenta el modelo teórico propuesto en este trabajo en el que se recogen las diferentes hipótesis planteadas anteriormente.

FIGURA 1
Modelo de efectos de las capacidades de marketing como factores determinantes para entender las consecuencias competitivas de la rápida entrada internacional



3. Metodología

3.1. Selección de la muestra y recogida de datos

Para contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo, se seleccionaron un total de 537 nuevas empresas internacionales españolas de muy diversos sectores. Para ello se recurrió a la base de datos de Duns and Bradstreet (2002), la cual contiene alrededor de 850.000 empresas del estado español. Concretamente, tres criterios fueron aplicados a la mencionada base de datos con el objeto de seleccionar nuevas empresas que se habían internacionalizado en un corto periodo de tiempo tras su creación (Coviello y Jones, 2004; Knight y Cavusgil, 2004). El primero fue que las empresas fueran de reciente creación. En este sentido, aunque la definición de Oviatt y McDougall (1994) sugiere que una NEI debe ser internacional desde sus orígenes, en general, la amplitud del periodo de tiempo considerado al definir una NEI varía, encontrándose trabajos que emplean desde los tres años (Madsen y Servais, 1997), seis años (Zahra et al., 2000), siete años (Jolly et al., 1992) y hasta más de ocho años (McDougall y Oviatt, 1996) posteriores a la creación de la empresa. En este sentido, el requisito establecido para la muestra fue que las empresas seleccionadas no tuvieran más de 7 años de antigüedad. En segundo lugar, las empresas debían estar involucradas en actividades internacionales, considerando que aquellas que presentaran un nivel de exportación superior al 25% de sus ventas anuales podían considerarse empresas con una presencia internacional consolidada. El tercer criterio implicaba que las empresas tomaran sus propias decisiones estratégicas, lo cual llevó a descartar las empresas subsidiarias o afiliadas.

A continuación, se elaboró el cuestionario en base a una profunda revisión bibliográfica, y se desarrolló un pre-test mediante la realización de entrevistas personales con los gerentes de una muestra piloto de 25 nuevas empresas internacionales para asegurarnos de que el cuestionario fuese entendido correctamente. No se detectaron problemas de comprensión durante el pre-test, por lo que no se realizó cambio alguno en el cuestionario inicial. Seguidamente se procedió a la elaboración de una versión electrónica del mismo para facilitar y ampliar las vías de contestación de los entrevistados. En un primer contacto telefónico se pidió la colaboración del gerente de la empresa, así como su dirección electrónica. Cada entrevistado recibió un correo electrónico en el que se solicitaba su colaboración y un enlace a la página web donde se encontraba el cuestionario. Con posterioridad y para incrementar el índice de respuesta, se realizó un seguimiento telefónico periódico a las empresas de las cuales no se había recibido contestación. El proceso de muestreo se desarrolló durante el último trimestre de 2005, obteniéndose un total de 135 respuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 25,14%.

La edad media de las empresas seleccionadas era de 4,38 años (S.D. 1,68), teniendo actividad internacional desde hacía 3,9 años (S.D. 1,61). Además, por término medio, estas empresas tenían alrededor de 26 empleados y presentaban una facturación anual por debajo de 800.000 euros el 24,5% de las empresas, entre 800.000 y 5.000.000 euros el 47,9%, y por encima de los 5.000.000 de euros el 27,6%. La Tabla 1 resume las características generales de la muestra.

TABLA 1
Características generales de la muestra

Sector económico	Edad	Facturación (x 1000 €)	Empleados	Actividad internacional
Industrial = 55,6 %	1 - 4 = 47,4 %	Inferior a 800 = 24,5%	3 - 15 = 60 %	25% - 50% = 43,2 %
Comercial = 17,8 %	5 = 24,4 %	800 - 5,000 = 47,9%	16 - 55 = 25,4 %	51% - 75% = 35,6 %
Otros = 26,6 %	6 - 7 = 28,1 %	Superior a 5,000 = 27,6%	58 - 165 = 14,6 %	75% - 100% = 21,2 %

Para controlar un posible sesgo de no respuesta, los primeros cuestionarios completados fueron comparados con los últimos. El análisis de la prueba t no mostró diferencias significativas al 0,05, indicando una ausencia de dicho sesgo (Armstrong y Overton, 1977). Del mismo modo, con el fin de comprobar que los efectos sobre los resultados principales de las variables del modelo no estaban bajo la influencia de las características de la muestra, fue aplicado un MANOVA usando el sector, la edad, el tamaño (facturación y empleados) y la actividad internacional como variables independientes. Los resultados de análisis no mostraron diferencias significativas al 0,05 en ninguna de las variables del modelo.

3.2. Instrumentos de medida

Para medir las capacidades de marketing se optó por adaptar al contexto internacional la escala desarrollada por Hooley et al. (2002). La utilización de esta escala de capacidades de marketing también ha sido sugerida recientemente por Weerawardena et al. (2007) para el caso concreto de las NEI. Esta escala identifica cuatro dimensiones en las capacidades de marketing basándose en la tipología presentada por Day (1994), con la inclusión de un nuevo factor correspondiente a la capacidad de relación. De este modo, las capacidades de marketing se han agrupado en capacidades de fuera a dentro, capacidades de dentro a fuera, capacidades cruzadas y capacidades de relación (Tabla 2).

TABLA 2
Medición de las capacidades de marketing

Capacidades de relación	
1.	Mi empresa mantiene un buen nivel de confianza con otras empresas con las que colabora en mercados internacionales (NETWORK1).
2.	Mi empresa tiene un alto compromiso y comparte objetivos con otras empresas con las que colabora internacionalmente (NETWORK2).
3.	Mi empresa comparte habilidades con otras empresas con las que colabora internacionalmente (NETWORK3).
Capacidades de fuera a dentro	
4.	Mi empresa crea relaciones duraderas con los clientes internacionales (OUTSIDE1).

5. Mi empresa sabe lo que los clientes internacionales necesitan (OUTSIDE2).
Capacidades de dentro a fuera
6. Mi empresa tiene una buena dirección financiera (INSIDE1).
7. Los directivos de mi empresa tienen experiencia en dirección de empresas a nivel internacional (INSIDE2).
8. Mi empresa gestiona los recursos humanos de forma eficaz en relación con mercados internacionales (INSIDE3).
Capacidades cruzadas
9. Mi empresa consigue un alto porcentaje de éxito en el lanzamiento de nuevos productos a nivel internacional (SPANNING1).
10. Mi empresa proporciona buena información a los clientes internacionales (SPANNING2).
11. Mi empresa gestiona las actividades de marketing de forma eficaz en mercados internacionales (SPANNING3).
12. Mi empresa utiliza eficientemente la información que viene del mercado internacional (SPANNING4).

Para la medición de la estrategia de marketing internacional, tomando como referencia los trabajos de Leonidou et al. (2002) y Leonidou (2004), se preguntó a los directivos por la posición de su empresa en su principal mercado extranjero respecto a sus principales competidores en dicho mercado en relación a diferentes áreas competitivas relacionadas con el producto, servicio, precio, comunicación y distribución (Tabla 3). Al igual que otros autores (Burgel y Murray, 2000; Johnson, 2004) en este trabajo se ha decidido referir las preguntas sobre estrategia de marketing y resultado internacional al principal mercado foráneo en el que opera la empresa. Así, se facilita el recuerdo del entrevistado, sin embargo este hecho habrá que tenerlo en cuenta a la hora de interpretar los resultados obtenidos en este trabajo.

TABLA 3
Medición de la estrategia de marketing internacional

1. Desarrollo de nuevos productos (MKSTRAT1).
2. Adaptación del diseño del producto (MKSTRAT2).
3. Adecuación a los estándares o especificaciones de calidad (MKSTRAT3).
4. Adecuación a los requisitos de embalaje o etiquetado (MKSTRAT4).
5. Servicio técnico o postventa proporcionado (MKSTRAT5).
6. Política de precios (MKSTRAT6).
7. Acceso a los canales de distribución (MKSTRAT7).
8. Mantenimiento del control sobre los intermediarios foráneos (MKSTRAT8).
9. Actividades de venta personal (Comerciales) (MKSTRAT9).
10. Campañas de publicidad (MKSTRAT10).
11. Diseño de promociones (MKSTRAT11).

Con el fin de evitar confusiones terminológicas consideramos oportuno aclarar que el término rápida entrada internacional que se utiliza en este trabajo podría considerarse sinónimo de otros términos también utilizados en la literatura como pueden ser la rapidez de la primera entrada en mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 2005) o la precocidad con la que se realizan operaciones internacionales (Zucchella et al., 2007). Todas las empresas incluidas en la muestra eran nuevas empresas internacionales y habían comenzado su actividad internacional en un plazo inferior a siete años desde su creación. De hecho, por término medio las empresas inician su actividad internacional a partir de primer año posterior a su creación. En esta situación, medir la rápida entrada internacional como el número de años transcurridos desde la creación de la empresa hasta el comienzo de sus actividades

internacionales puede no mostrar diferencias entre las distintas empresas, tal y como queda demostrado en el ANOVA realizado entre esta variable y otros constructos. Por esta razón se decidió medir la velocidad con la que se opera en mercados internacionales en función del porcentaje de actividad exterior que presentan las nuevas empresas internacionales en el momento de la entrevista. En este sentido, Hurmerinta-Peltomäki (2002) indica que la rápida entrada internacional no sólo se refleja a través de los años que la empresa necesita para entrar en el exterior, sino también a través del compromiso internacional logrado en ese periodo. A igual periodo de tiempo, este indicador muestra la rapidez con la que las nuevas empresas han comprometido recursos en sus actividades internacionales; de tal forma que, si durante el mismo periodo, una empresa presenta un porcentaje de actividad internacional por encima, por ejemplo, del 50% puede considerarse que se ha internacionalizado con mayor rapidez que una empresa que lleva a cabo no más de, por ejemplo, el 25% de su actividad en el exterior. El porcentaje de actividad realizada en el exterior se obtuvo para cada una de las siguientes actividades de la cadena de valor de la empresa: fabricación, investigación y desarrollo, marketing, publicidad y promoción y servicio postventa.

Por otro lado, para determinar la dispersión geográfica de los mercados de las nuevas empresas internacionales se pidió a los gerentes que indicasen el número de países en los que la empresa estaba presente. De esta forma, las empresas que desarrollaban su actividad internacional en un número mayor de países tenían una mayor dispersión geográfica.

Una revisión de la literatura sugiere que los dos principales modos de evaluación del resultado empresarial son las medidas objetivas y las subjetivas (Katsikeas et al., 1996). El uso de los indicadores objetivos en el ámbito internacional puede ser de poca utilidad para realizar comparaciones entre empresas y entre países debido a las diferencias en términos de competencia, intensidad tecnológica, estructura del mercado (Katsikeas et al., 1996), contabilidad y ventas (Styles, 1998). Por ello, un número cada vez mayor de investigadores utiliza medidas subjetivas para evaluar el resultado internacional de la empresa. Además, hay evidencias de la existencia de correlaciones positivas entre las medidas subjetivas y las objetivas (Shoham, 1998; Styles, 1998). El uso de medidas subjetivas aporta también la ventaja de la facilidad de recogida de los datos (Shoham, 1998). Estos argumentos parecen apoyar la adopción de medidas subjetivas para evaluar el resultado económico internacional de las nuevas empresas. En consecuencia, se optó por la consideración de tres indicadores generales de los resultados empresariales a nivel internacional. Concretamente, se preguntó a los directivos la posición de su empresa en su principal mercado foráneo respecto a sus

principales competidores en dicho mercado en relación a la rentabilidad, beneficio (Zahra y Garvis, 2000; García y Marco, 2002) y cuota de mercado (Knight y Cavusgil, 2004).

3.3. Validez y fiabilidad de las escalas

La mayor parte de investigadores en Ciencias Sociales asumen que los indicadores de una escala miden el efecto del constructo medido, por lo que los ítems (p. ej., variables observadas) que componen dicha escala, son percibidos como indicadores reflectivos de los constructos subyacentes (p. ej., la variable latente) (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Sin embargo, los indicadores causales parecen más apropiados cuando estos pueden ser considerados más como la causa que como el efecto de la variable latente medida (MacCallum y Browne, 1993). Esta perspectiva de medida alternativa implica la creación de un índice más que de una escala (Bollen y Lennox, 1991). Las características claves de estos modelos formativos son (Jarvis et al., 2003): (1) que la dirección de causalidad va de la medida al constructo; (2) que no hay ninguna razón para pensar que las medidas están correlacionadas; (3) que la caída de un indicador del modelo de medida puede cambiar el significado del constructo; (4) que el error de medida es tenido en cuenta a nivel del constructo; y (5) que el valor en la escala no representa adecuadamente el constructo. Un constructo del modelo propuesto en este trabajo tiene estas características: el resultado económico internacional.

Como consecuencia de estas características, los procedimientos convencionales usados para evaluar la validez y la fiabilidad de las escalas de indicadores reflectivos no son apropiados para los índices con indicadores formativos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Cuatro cuestiones son críticas en la adecuada construcción de índices (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001): especificación del contenido, especificación del indicador, colinealidad del indicador y validez externa. Para comprobar el contenido y la especificación de los indicadores de los índices, todos los ítems fueron extraídos de la revisión de literatura relacionada, comprobando que se recogían todas las dimensiones relevantes del constructo. Los análisis de multicolinealidad entre los indicadores de los diferentes índices muestran que los factores máximos de inflación de la varianza en el índice del resultado económico internacional (4,285) están por debajo del umbral comúnmente aceptado de 10 (Kleinbaum et al., 1988). Finalmente, siguiendo las recomendaciones de Jarvis et al. (2003) para la evaluación de la validez externa, dos indicadores reflectivos fueron añadidos al constructo formativo y un modelo de múltiples indicadores y causas fue estimado para este índice. La Tabla 4 muestra los indicadores reflectivos y la estimación del modelo, que alcanzó un buen ajuste global.

TABLA 4

Validez externa del índice del resultado económico internacional

Indicadores reflectivos	Medidas de calidad del ajuste							
	χ^2/ fd	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RFI
1. Mi empresa consigue, por lo general, buenos resultados.	1.13	0.020	0.99	0.94	0.99	1.00	1.00	0.96
2. Mi empresa es un negocio de éxito.								

Para la depuración de las escalas reflectivas (capacidades de marketing y estrategia de marketing internacional) se realizó un análisis factorial confirmatorio a través de ecuaciones estructurales. Esta metodología permite contrastar modelos teóricos en los que están presentes tanto las variables latentes representativas de un determinado concepto teórico, como los indicadores diseñados para medirlos. Estas propiedades convierten a esta metodología en una herramienta fundamental para validar escalas de medida (Steenkamp y Van Trijp, 1991).

Para mejorar el modelo de forma progresiva mediante la eliminación secuencial de los indicadores menos adecuados, se retiraron aquellos indicadores cuyos coeficientes estandarizados (λ) eran menores a 0,4 (Hildebrant, 1987) y el valor del estadístico t de student inferior a 2,58. Siguiendo estos criterios, se procedió a la eliminación de los indicadores INSIDE2 y SPANNING4 de la escala de capacidades de marketing.

Un tipo de medida de diagnosis para valorar la consistencia interna es el coeficiente de fiabilidad que valora la consistencia de la escala entera, siendo el alpha de Cronbach (Nunnally, 1979) la medida más extensamente utilizada. Adicionalmente, y tal y como recomienda Luque (2000), se efectuaron otras pruebas complementarias de fiabilidad: la fiabilidad compuesta del constructo y el análisis de la varianza extraída.

Por lo que respecta a la validez discriminante se realizó la prueba del intervalo de confianza, que consiste en verificar que el valor "1" no se encuentra en los intervalos de confianza estimados para las correlaciones entre cada par de dimensiones. En la Tabla 5 pueden observarse de manera sintetizada los principales resultados del análisis de fiabilidad y validez de las escalas de capacidades de marketing y estrategia de marketing internacional.

TABLA 5

Síntesis de los análisis de fiabilidad y validez de las escalas

Escala	Capacidades de marketing		Estrategia de marketing internacional					
Parámetros	0.49-0.94		0.48-0.67					
α	0.714		0.838					
FC	0.92		0.83					
VE	0.53		0.46					
Medidas de calidad del ajuste								
χ^2/ gl	RMSEA	NFI	CFI	IFI	RFI	RMSR	GFI	AGFI
1,83	0.079	0.94	1.00	1.00	0.92	0.066	0.96	0.94

4. Resultados

El contraste de las hipótesis se efectuó, al igual que en las validaciones de las escalas, mediante el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales. Dichos modelos han

demostrado ser útiles cuando el objetivo de la investigación es conocer las contribuciones causales de una variable sobre otra en una situación no-experimental (Jöreskog y Sörbom, 1993). Más aún, a diferencia de técnicas como la regresión múltiple, el análisis factorial, el análisis multivariante de la varianza, etc. que únicamente permiten examinar una relación al mismo tiempo, el análisis mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) es capaz de explorar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Hair et al., 1999). Por tanto, esta técnica resulta particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en subsiguientes relaciones de dependencia. Así, este conjunto de relaciones, cada una con variables dependientes e independientes, es la base del SEM.

Pero antes de entrar en la especificación de los análisis realizados para el contraste de hipótesis es conveniente hacer referencia a la necesidad de adaptar nuestra base de datos para su utilización en el programa LISREL 8.50, dado el tamaño reducido de la muestra en relación al tamaño del modelo teórico planteado. Para ello la escala multidimensional de las capacidades de marketing, fue reducida a cada una de sus dimensiones calculando las medias de los indicadores resultantes del análisis de validez y fiabilidad. La Tabla 6 muestra los resultados de los diferentes análisis.

TABLA 6
Resultado del contraste de los efectos de las capacidades de marketing como factor determinante para entender las consecuencias competitivas de la rápida entrada internacional

Rápida entrada internacional – Capacidades demarketing	0.91	9.00 (p<0.001)	H ₁	Accepted
Capacidades demarketing – Estrategia de marketing internacional	0.91	2.89 (p<0.01)	H ₂	Accepted
Estrategia de marketing internacional – Dispersión geográfica	0.15	2.22 (p<0.05)	H ₃	Accepted
Estrategia de marketing internacional – Resultado económico internacional	0.82	7.82 (p<0.001)	H ₄	Accepted
Medidas de bondad del ajuste				
$\chi^2/df = 1.76$	RMSEA = 0.075	RMSR = 0.080	NFI = 0.92	GFI = 0.95
			AGFI = 0.91	CFI = 0.97
				IFI = 0.97

Los resultados confirman todas las hipótesis propuestas en el modelo. De este modo, la rápida entrada internacional muestra una relación positiva y significativa con el desarrollo de capacidades de marketing ($\gamma = 0.91$; $t = 9.00$), y estas capacidades, al mismo tiempo, se relacionan positiva y significativamente con la estrategia de marketing internacional ($\gamma = 0.91$; $t = 2.89$). Estos resultados sugieren que la rápida entrada de las nuevas empresas internacionales en mercados foráneos tiene un efecto indirecto sobre su estrategia de marketing internacional a través del desarrollo de capacidades de marketing, confirmando las hipótesis H₁ y H₂. Además, tal y como planteaban las hipótesis H₃ y H₄ la estrategia de marketing internacional influye positivamente en la dispersión geográfica ($\gamma = 0.15$; $t = 2.22$) y el resultado económico internacional de las nuevas empresas internacionales ($\gamma = 0.82$; $t = 7.82$).

Adicionalmente, para concluir con la evaluación del modelo se realiza una comparación entre el modelo propuesto y otro modelo competitivo, que actúa como explicación alternativa del modelo propuesto. De esta forma, se puede determinar si el modelo propuesto es aceptable en función de que ningún otro modelo formulado de forma similar pueda conseguir un nivel de ajuste mejor (Andreson y Gerbing, 1988; Hair et al., 1999; Yukl, 2006; Friedrich et al., 2009). A estos efectos, se propone un modelo competitivo que sugiere que la rápida entrada internacional y las capacidades de marketing afectan de manera directa a los resultados, complementando la relación indirecta propuesta en el modelo original. Como forma de comparación, se contrastan las medidas de calidad del ajuste de los dos modelos para determinar cuál de las opciones es la más correcta (ver Tabla 7). De forma general se encuentra que el modelo propuesto presenta mejores índices de ajuste en las diferentes medidas. A la luz de estos resultados se acepta el modelo propuesto, lo cual refuerza tanto la base empírica como teórica defendida en este trabajo.

TABLA 7
Comparación de medidas de bondad del ajuste respecto al modelo competitivo

Medidas de bondad del ajuste	χ^2/df	RMSEA	RMSR	NFI	GFI	AGFI	CFI	IFI
Valores óptimos	< 5	< 0.080	< 0.080	→ 1	→ 1	→ 1	→ 1	→ 1
Modelo propuesto	1.76	0.075	0.080	0.92	0.95	0.91	0.97	0.97
Modelo competitivo	2.35	0.100	0.091	0.91	0.94	0.91	0.96	0.96

5. Discusión

En este trabajo se ha abordado el estudio de la influencia que puede tener en las nuevas empresas la rápida entrada en nuevos mercados foráneos. Se ha comprobado que la rápida entrada en mercados foráneos puede ayudar a las NEI a superar las limitaciones derivadas de la escasez de recursos propia de estas empresas puesto que les facilita el desarrollo de capacidades de marketing. Las capacidades de marketing contribuyen a que las NEI obtengan un mayor conocimiento acerca de los generadores de la competencia internacional y diseñen una estrategia de marketing internacional adaptada a las necesidades de cada mercado. De esta manera, se ha desarrollado el concepto de “*learning advantages of newness*” propuesto por Autio et al. (2000: 919).

Así pues, tal y como sugerían Oviatt y McDougall (2005) o Weerawardena et al. (2007) en este trabajo se ha puesto de manifiesto que las capacidades de marketing constituyen un factor fundamental para entender de qué forma la rápida internacionalización de las nuevas empresas tiene efectos positivos sobre la dispersión geográfica de los mercados y los resultados económicos de estas empresas. Por lo tanto, este trabajo permite añadir una

capacidad organizativa más a la lista de capacidades organizativas que parecen tener importancia para el éxito de las NEI como son las capacidades técnicas, de relacionales o de adaptación (Fernhaber y McDougall, 2005). En este sentido, también se complementa los resultados obtenidos por Morgan et al. (2006) quienes identifican cinco capacidades que se asocian a empresas que siguen procesos rápidos de internacionalización. Concretamente, señalan que las nuevas empresas internacionales desarrollan capacidades de reputación, financieras, humanas, culturales y de relación. El presente trabajo permite añadir las capacidades de marketing a estas capacidades.

Además, el modelo propuesto señala que la influencia positiva de las capacidades de marketing sobre estas variables requiere de la participación de la estrategia de marketing internacional, que traduce dichas capacidades en acciones concretas para ser implementadas en los mercados internacionales. De este modo, este trabajo ha ampliado la literatura referente a la estrategia de marketing y el resultado internacional de dos maneras distintas. En primer lugar, la relación empírica entre la estrategia de marketing internacional y el resultado ha sido corroborada en el contexto de las nuevas empresas internacionales, un área tradicionalmente olvidada en los estudios de marketing. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que estas empresas pueden conseguir mejores resultados en los mercados internacionales a través de una estrategia de marketing internacional basada en las capacidades de marketing generadas en la empresa. En segundo lugar, este trabajo ha contribuido a aportar un entendimiento más exhaustivo de los factores de éxito de las nuevas empresas internacionales en el mercado exterior.

En este estudio se ha aportado evidencia empírica de que la rápida entrada internacional que caracteriza a las nuevas empresas internacionales contribuye a su resultado económico internacional y su diversidad geográfica. Así, estos resultados no sólo corroboran los resultados más recientes de Autio et al. (2000) quienes encuentran una relación positiva entre esta rapidez de entrada y el crecimiento internacional de las nuevas empresas, sino que se demuestra que estas empresas también consiguen mejorar su posición en su principal mercado externo respecto a sus principales competidores en relación a su rentabilidad (ROI), beneficios netos, cuota de mercado y dispersión geográfica. Los resultados obtenidos enriquecen el esquema conceptual desarrollado por Autio et al. (2000) al considerar que la rápida entrada internacional mostrada por las nuevas empresas internacionales contribuye al desarrollo de capacidades de marketing que influyen en su estrategia de marketing internacional. Este resultado apunta a que la rápida entrada internacional influye en la capacidad de absorción de conocimiento del mercado exterior de las nuevas empresas

internacionales desde el momento en que puede ser considerada como un antecedente de las capacidades de marketing en estas empresas. En otras palabras, la rápida entrada en mercados foráneos influye en la manera en que estas empresas adquieren la información y el conocimiento procedente de los mercados foráneos, así como en la forma en que procesan esta información y generan acciones acordes a ella. La posibilidad de que la rápida entrada internacional de las nuevas empresas internacionales sea un factor que pueda tener efectos en su capacidad para adquirir nuevo conocimiento de los mercados internacionales contrasta con una de las hipótesis surgidas en los modelos gradualistas de internacionalización. En estos modelos se asigna un papel fundamental a la experiencia de la empresa y su presencia física en los mercados foráneos a la hora de explicar cómo las empresas adquieren conocimiento tácito del mercado (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Cavusgil, 1980).

6. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

Este estudio se llevó a cabo como un intento inicial de dirigirse hacia las principales incógnitas existentes en la literatura de internacionalización actual en referencia a la relación entre la rápida entrada internacional, el resultado internacional de las nuevas empresas y su dispersión geográfica. Sin embargo, a la hora de analizar los resultados obtenidos en este trabajo debemos tener presente que los factores que intervienen tanto en el resultado de las nuevas empresas internacionales como en su dispersión geográfica son muy diversos y su comprensión requiere de un planteamiento integrador que facilite el análisis de las relaciones entre todos los factores determinantes (Crick y Jones, 2000; Coviello y Jones, 2004; Crick y Spence, 2005) como el modelo propuesto por Oviatt y McDougall (2005). Dicho esto, nuestra investigación ha demostrado la influencia de la rápida entrada internacional en el resultado económico internacional y la dispersión geográfica de las nuevas empresas internacionales a través de sus efectos sobre el desarrollo de estrategias de marketing internacional basadas en capacidades de marketing.

Desde una perspectiva educativa, las conclusiones de este trabajo sugieren que las diferentes escuelas de negocio deberían de proveer a sus alumnos de las herramientas requeridas para tomar ventaja con rapidez de las oportunidades de negocio que tienen un ámbito internacional. Del mismo modo, desde un punto de vista empresarial, aquellos emprendedores que estén considerando la posibilidad de desarrollar negocios en el exterior deben tener presente que la rápida entrada en los mercados internacionales puede ayudarles a generar capacidades de marketing, que pueden servirles de base para la adopción de una estrategia de marketing internacional que puede tener efectos positivos sobre su

internacionalización. Además, hay que tener en cuenta que nuestra economía está inmersa en un entorno global caracterizado por un imparable progreso tecnológico, una intensa competencia y un tipo de consumidor cuyos gustos y preferencias cambian continuamente. Estas circunstancias pueden colocar a la nueva empresa en una situación de inestabilidad. Esta situación, demanda el desarrollo y la adopción por parte de la nueva empresa de ciertos mecanismos que le permitan obtener y generar información de su mercado foráneo, para su posterior análisis y elección de una respuesta innovadora y proactiva, que le ayude a adaptarse de manera proactiva a las exigencias del mercado. Este trabajo considera que la rápida entrada internacional y las capacidades y estrategias de marketing son factores clave que pueden ayudar a las nuevas empresas internacionales puedan a enfrentarse de forma competitiva a este entorno dinámico. Desde un punto de vista político, los resultados obtenidos hay que entenderlos en la medida que pueden contribuir a que los diferentes dirigentes políticos mejoren su comprensión de los factores que pueden contribuir al éxito de las nuevas empresas internacionales, lo cual repercutirá en el desarrollo de medidas y programas de apoyo que mejor reflejen la situación de las NEI.

Sin embargo, las conclusiones obtenidas en este trabajo deben ser consideradas teniendo en cuenta las limitaciones del mismo. En primer lugar, nuestro estudio empírico se ha basado en las respuestas de un único encuestado por cada una de las empresas (*common-method bias*) que componían nuestra muestra. Este procedimiento plantea la cuestión de si un solo entrevistado puede responder adecuadamente por toda la organización (Barnes, 1984; Hogarth y Makridakis, 1981). En este sentido, el gerente de la empresa parece la persona con mayor capacidad para hablar en nombre de la empresa (Davidsson, 2004), ya que es quien posee el conocimiento más completo acerca de las características de la empresa, su estrategia y sus resultados (Hambrick, 1981). Así, el gerente de la empresa está familiarizado con todos los aspectos de las operaciones de la empresa, influye en la dirección estratégica de la empresa y juega un papel clave en las decisiones de adopción de tecnología (Miller y Toulouse 1986). Los datos estratégicos obtenidos de directivos de rango medio e inferior tienen una validez cuestionable ya que estos directivos generalmente no tienen acceso a información referente a la manera en que opera todo el sistema (Kotha y Vadlami, 1995). De forma similar, un gran número de investigadores afirman que en la actividad de desarrollo de la estrategia de marketing es el gerente de la empresa quien, en base a sus percepciones formula estrategias con el fin de explotar oportunidades de mercado. En consecuencia, en un contexto dinámico, las acciones relacionadas con el aprendizaje y la estrategia de marketing

parecen ser más consistentes con las percepciones del directivo que con criterios objetivos (Miles et al., 1974).

Adicionalmente, el uso de datos de corte transversal puede ser visto como una limitación del presente trabajo, a la hora de realizar inferencias causales. Sin embargo, teniendo en cuenta que las principales variables explicativas del modelo propuesto se manifiestan en actividades y comportamientos incrustados en las rutinas y procesos de la empresa (Jantunen et al., 2005), parece razonable asumir una estructura de explicación causal como la utilizada, donde las capacidades y la estrategia internacional de marketing tienen un impacto positivo que implica la obtención de una mejor posición competitiva de la empresa.

En línea con las anteriores limitaciones, trabajos futuros deberían estudiar las relaciones aquí propuestas utilizando datos longitudinales y combinando el método positivista e interpretativo, como el método etnográfico o fenomenológico (Coviello y Jones, 2004). Tomando a estos autores como referencia, la reconciliación de las metodologías positivistas e interpretativas facilitará un mayor entendimiento del comportamiento de las nuevas empresas internacionales.

Por otra parte, Chetty y Campbell-Hunt (2004) analizan hasta qué punto las nuevas empresas internacionales se desvían del modelo convencional de internacionalización. Su investigación señala que muchos de los factores considerados a la hora de distinguir la trayectoria de internacionalización de las nuevas empresas internacionales son también característicos de las empresas que empiezan su internacionalización de la manera tradicional. En este sentido, futuras investigaciones deben analizar de qué manera difieren estas dos realidades empresariales (Bell et al., 2004; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Laanti et al., 2007). Así, Gabrielsson et al. (2008) sugieren la necesidad de investigar los factores que pueden explicar el rápido crecimiento internacional de las nuevas empresas. Para estos autores, es el rápido crecimiento internacional lo que mejor permite discriminar entre los distintos comportamientos internacionales de las nuevas empresas.

Además, teniendo en cuenta los resultados de este estudio que demuestran que las nuevas empresas internacionales operan desde el principio en diferentes países a la vez, futuros trabajos deberían analizar los modos de entrada utilizados por estas empresas para acceder a los mismos. En este sentido, parece asombroso ver la falta de trabajos que analicen las estructuras de gobierno utilizadas por esas empresas para su internacionalización (Autio, 2005; Zahra, 2005), especialmente si consideramos que se trata de nuevas empresas y que, a pesar de que tienen que superar las limitaciones asociadas a su carácter novedoso y foráneo,

parecen utilizar modos de entrada de alto compromiso desde sus inicios (Oviatt y McDougall, 1994; Aspelund et al., 2007).

La literatura especializada también ha remarcado la importancia de las redes de la empresa en la creación de las nuevas empresas internacionales. En su artículo seminal, Oviatt y McDougall (1994) ya señalaban que no era posible entender este fenómeno emprendedor sin tener en cuenta las características de las redes de relaciones del emprendedor. Por su parte, Coviello y Munro (1995) observan que para poder entender correctamente el proceso de internacionalización de las nuevas empresas, este proceso necesita ser estudiado desde una perspectiva relacional. Estos autores consideran que la decisión de operar en mercados internacionales, así como de seleccionar los mercados concretos a los que acudir, son dos decisiones resultantes de las oportunidades creadas a través de los contactos que los emprendedores mantienen con los diferentes miembros de su red. Una de las principales ventajas obtenidas por las nuevas empresas internacionales en este sentido es el acceso a gran cantidad de información. Las nuevas empresas internacionales utilizan sus relaciones para acceder a nuevo conocimiento, así como compartir el suyo propio con otras empresas de confianza. En esta línea, Loane y Bell (2006) han destacado que los mecanismos y rutinas que permiten a las nuevas empresas internacionales adquirir conocimiento a través de la red merece la atención de los investigadores. La investigación pasada también sugiere que las redes empresariales tienen un papel determinante en la creación de las nuevas empresas internacionales y su crecimiento internacional. Sin embargo, se necesitan nuevos estudios que analicen la manera en que las características de las redes emprendedoras influyen en la velocidad con la que las nuevas empresas internacionales incrementan su compromiso internacional y su entrada a nuevos mercados (Oviatt y McDougall, 2005; Coviello, 2006). Dichos estudios, sin duda, aportarían una mayor comprensión acerca de los factores que contribuyen a la competitividad internacional de las nuevas empresas internacionales. En consecuencia, parece oportuno ampliar el ámbito de estudio de las nuevas empresas internacionales a las redes en las que éstas participan.

Por último, basándonos en los postulados de la teoría de recursos y capacidades (para una revisión crítica de las principales contribuciones de esta teoría puede consultarse Newbert, 2007) podemos argumentar que las NEI deberán complementar sus capacidades organizativas con el desarrollo de capacidades dinámicas, puesto que las capacidades dinámicas son las capacidades que las NEI necesitan para desarrollar nuevos recursos y capacidades (Barney, 1997; Teece et al., 1997). La noción de las capacidades dinámicas reside en la continua renovación de las capacidades organizativas, tratando de adaptarse y

responder a las demandas de los entornos caracterizados por el rápido cambio (Schreyo y Kliesch-Eberl, 2007). Estas capacidades dependen en mayor medida del acceso a información a tiempo real, el desarrollo de relaciones interfuncionales y el mantener una comunicación intensiva entre aquellos agentes involucrados tanto de forma interna como externa en este proceso dinámico (Eisenhardt y Martin, 2000). Por lo tanto, podría esperarse que la rápida entrada en mercados internacionales pudiera contribuir al desarrollo de capacidades dinámicas en las NEI. El desarrollo de capacidades dinámicas en las NEI, sin duda acaparará la atención de no pocos investigadores en los próximos años.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D.A. (1988) *Strategic market management*, John Wiley and Sons, New York.
- Andersson, S. (2004) "Internationalization in different industrial contexts", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp.857-75.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988) "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (1977) "Estimating nonresponse bias in mail surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp.396-402.
- Aspelund, A., Madsen, T.K. and Moen, Ø. (2007) "International new ventures: A review of conceptualizations and findings", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 11/12, pp.1423-1474.
- Autio, E. (2005) "Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article: Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp.9-19.
- Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (2000) "Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp.909-924.
- Autio E., Sapienza, H.J. and Arenius, P. (2005) "International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 8, pp.9-42.
- Avlonitis, G.J. and Gounaris, S.P. (1997) "Marketing orientation and company performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 3, pp.385-402.
- Ayal, I. and Raban, J. (1990) "Developing hi-tech industrial products for world markets", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 37, No. 3, pp.177-183.
- Barnes Jr., J.H. (1984) "Cognitive biases and their impact on strategic planning", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp.129-137.
- Barney, J. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Bell, J. (1995) "The internationalisation of small computer software firms: A further challenge to stage theories", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8, pp.60-65.
- Bell, J., Crick, D. and Young, S. (2004) "Small firm internationalization and business strategy – An exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK", *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 1, pp.23-56.
- Bilkey, W.J. and Tesar, G. (1977) "The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp.93-98.
- Blesa, A., Ripollés, M. and Monferrer, D. (2007) "Entrepreneurial and market orientations and international performance of Spanish and Belgian international new ventures", 36th EMAC Conference, 22-25 May, Reykjavik.
- Blomstermo, A., Eriksson, K. and Sharma D.D. (2004) "Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp.239-258.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. and Carsrud, A.L. (1995) "The dynamics of new business star-ups: person, context and process", in Katz, J.A., Brockhaus, R.H. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Bollen, K. and Lennox, R. (1991), "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective", *Psychological Bulletin*, Vol. 110, No. 2, pp.305-314.
- Boter, H. and Holmquist, C. (1996) "Industry characteristics and internationalization processes in small firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp.471-487.
- Brush, C. (1992) "Factors motivating small firms to internationalize: the effects of firm age", Doctoral dissertation, Boston University, Boston, MA.

- Burgel, O. and Murray, G.C. (2000) "The international Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp.33-62.
- Butler, J.E., Brown, B. and Chamornmarn, W. (2003) "Informational networks, entrepreneurial action and performance", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, pp.151-174.
- Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987) *The PIMS principles. Linking strategy to performance*, New York: The Free Press.
- Buzzell, R.D. and Wiersema, F. (1981) "Modeling changes in market share: A cross-sectional analysis", *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 1, pp.135-144.
- Cavusgil, T. (1980) "On the internationalization process of firms", *European Research*, Vol. 8, November, pp.273-281.
- Cavusgil, T. and Zou, S. (1994) "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp.1-21.
- Chen, H. (1999) "International performance of multinationals: A hybrid model", *Journal of World Business*, Vol. 34, No. 2, pp.157-170.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2004) "A strategic approach on internationalization: a traditional versus a "born-global" approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp.57-81.
- Christensen, C.H., Da Rocha, A. and Gertner, R.K. (1987) "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No. 4, pp.61-77.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) "Absorptive capacity - A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp.128-152.
- Congcong, Z. and Khavul, S. (2005), "Capability development, learning and growth in international entrepreneurial firms: Evidence form China", in Sheperd, D. and Katz, J., *International Entrepreneurship*, Elsevier, 273-296.
- Conway, T. and Swift, J. PP. (2000): *International relationship marketing - the importance of psychic distance*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, pp. 1391.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1985) "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 1, pp.37-56.
- Coviello, N.E. (2006) "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp.713-731.
- Coviello, N.E. and Jones, M.V. (2004) "Methodological issues in international entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 4, pp.485-508.
- Coviello, N.E. and Martin, K.A. (1999) "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp.42-66.
- Coviello, N.E. and Munro, H.J. (1995) "Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, pp.49-61.
- Coviello, N.E. and Munro, H.J. (1997) "Network relationship and internationalisation process of the small software firms", *International Business Review*, Vol. 6, pp.361-386.
- Crick, D. and Jones, M. (2000) "Small high technology firms and international high technology markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp.63-85.
- Crick, D. and Spence, M. (2005) "The internationalization of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned ventures", *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp.167-85.
- Dana, L.P. and Wright L.P. (2004) "*Emerging paradigms of international entrepreneurship*", Dana, L. P. (Eds.) *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- Davidsson, P. (2004) *Researching on Entrepreneurship*, Springer, New York, USA.
- Day, G.S. (1994) "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp.37-52.
- Diamantopoulos, A. and Winklhofer, H. (2001) "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, pp.269-277.
- Dimitratos, P. and Jones, M.V. (2005) "Future directions for International Entrepreneurship research", *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp.119-131.
- Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1989) "Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy", *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.47-58.
- Douglas, S.P. and Wind, Y. (1987) "The myth of globalization", *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp.19-29.
- Dunning, J.H. (1988) *Explaining international production*, Unwin Hyman, London.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp.1105-1121.
- Elg, U. (2002) "Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 7/8, pp.633-656.

- Elg, U. (2008) "Inter-firm market orientation and the influence of network *and* relational factors", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24, pp.55-68.
- Ellis, P. and Pecotich, A. (2001) "Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 1, pp.119-130.
- Eriksson, K. and Chetty, S. (2003) "The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge", *International Business Review*, Vol. 12, pp.673-695.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. and Sharma, D. (1997) "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, pp.237-260.
- Fernhaber, S.A. and McDougall, P. (2005) "New ventures growth in international markets: the role of strategic adaptation and networking capabilities", in Shepherd D.A., Katz J.A.(Eds.), *International Entrepreneurship*, Elsevier, UK., pp.111-135.
- Friedrich, T.L., Byrne, C.L. and Mumford, M.D. (2009) "Methodological and theoretical considerations in survey research", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp. 57-60.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A. and Zucchella, A. (2008) "Born globals: Propositions to help advance the theory", *International Business Review*, Vol. 17, No. 4, pp.385-401.
- Garcia, F. and Marco, B. (2002) "New venture competitive strategies and performance", *Management*, Vol. 5, No. 2, pp.127-145.
- Gleason, K., Payne, B. and Wiggenhorn, J. (2007) "An empirical investigation of going private decisions of U.S. firms", *Journal of Economics and Finance*, Vol. 31, No. 2, pp.207-218.
- Godesiabo, J. (2005) "Network analysis in an international entrepreneurial environment", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 8, pp.137-164.
- Greenley, G.E., Hooley, G.J., Broderick, A.J. and Rudd, J.M. (2004) "Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp.163-82.
- Greiner, L.E. (1972) "Evolution and revolution as organisations grow", *Harvard Business Review*, Vol. 4, pp.37-46.
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1999) *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- Hambrick, D.C. (1981) "Strategic awareness within top management team", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp.263-79.
- Hashai, N. and Almor, T. (2004) "Gradually internationalizing born global firms - An oxymoron?" *International Business Review*, Vol. 13, No. 4, pp.465-483.
- Hessels, S., Jolanda, A. and Van Stel, A.J. (2007) "Export orientation among new ventures and economic growth" (26 2007, 01). ERIM Report Series Reference No. ERS-2007-008-ORG. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=962253>.
- Hildebrandt, L. (1987) "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 8, pp.19-42.
- Hill J.S. and Still R.R. (1984) "Adapting products to LDC tastes", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 2, pp.92-101.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. and Kim, H. (1997) "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp.767-98.
- Hogarth, R.M. and Makridakis, S. (1981) "Forecasting and planning: An evaluation" *Management Science*, Vol. 27, No. 2, pp.115-138.
- Hooley, G., Greenley, G. and Fahy, J. (2002) "A Scale for Measuring Marketing Capabilities", en Farhangmehr, M. (eds.), *Marketing in a Changing World: Scope, Opportunities and Challenges*. Proceedings (CD) of the 31st EMAC Conference 28-31 May 2002 in Braga, Portugal.
- Hurmerinta-Peltomaki L. (2002) "Time and Studies on Rapid Internationalisation", Proceedings (CD) of the 31st EMAC Conference 28-31 May 2002 in Braga, Portugal.
- Jantunen, A., Puimalainen, K., Saarenketo, S. and Kyläheiko, K. (2005) "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, No. 3, pp.223-243.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. and Podsakoff, P.M. (2003) "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp.199-218.
- Jeong, I. (2003) "A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 353-376.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977) "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp.23-32.

- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990) "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp.11-24.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp.305-322.
- Johnson J.E. (2004) "Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp.139-154.
- Jolly, V.K., Alahunta, M., and Jeannet, J.P. (1992) "Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally", *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, pp.71-82.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1993) *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, Chicago, Illinois.
- Karagozoglu, N. and Lindell, M. (1998) "Internationalization of small and medium-sized technology based firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 44-59.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., and Loannidis, C. (1996) "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp.6-35.
- Keeble, D., Lawson, C., Lawton Smith, H., Moore, B. and Wilkinson, F. (1996) "Internationalisation processes and networking in technology-intensive small firms" in Institute of Small Business Affairs (ed) *Enterprising Futures conference proceedings*, UCE Business School, Birmingham.
- Killough J. (1978) "Improved payoff from transnational advertising", *Harvard Business Review*, July-August, pp.102-110.
- Kim, D. (2003) "The internationalization of US Internet portals: does it fit the process model of internationalization?" *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, No. 1, pp.23-36.
- Kim, W.C. and Hwang, P. (1992) "Global strategy and multinationals' entry mode choice". *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp.29-53.
- Kleinbaum, D.G., Kupper, L. and Muller, K.E. (1988) *Applied regression analysis and other multivariable methods*, PWS-Kent, Boston.
- Knight, G. A. and Cavusgil, S.T. (2004) "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp.124-141.
- Kotha, S. and Vadlami, B.L. (1995) "Assessing generic strategies: An empirical investigation of competing typologies in discrete manufacturing industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp.75-83.
- Laanti, R., Gabrielsson, M. and Gabrielsson, P. (2007) "The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 8, pp.1104-1117.
- Leiblein, M. J. and Reurer, J.J. (2004) "Building a Foreign Sales Base: The Roles of Capabilities and Alliances for Entrepreneurial Firms," *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 2, pp.285-307.
- Leonidou, L. (2004) "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development", *Journal of Small Business Management*, Vol.42, No. 3, pp.279-302.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002) "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 1, pp.51-68.
- Liesch, P.W. and Knight, G.A. (1999) "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2, pp.383-394.
- Lim, J.S., Sharkey, T.W. and Kim K.I. (1993) "Determinants of international marketing strategy", *Management International Review*, Vol. 33, No.2, pp.103-120.
- Loane, S. and Bell, J. (2006) "Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 5, pp.467.
- Luque, T. (2000) *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Ed. Pirámide, Madrid.
- MacCallum, R.C. and Browne, M.W. (1993) "The use of causal indicators in covariance structure models: some practical issues", *Psychological Bulletin*, Vol. 114, No. 3, pp.533-541.
- Madsen, T.K., Rasmussen, E.S., and Servais, P. (2000) "Differences and similarities between born globals and other types of exporters" In Yaprak, A. and Tutek, J., (eds.) *Globalization, the multinational firmo and emerging economies*, (Advances in International Marketing, 10) (pp. 247-265). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Madsen, T.K. and Servais, P. (1997) "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 7, pp.561-583.
- Mazaira, A., Dopico, A. and González, E. (2005) "Incidencia en el grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 3, pp.181-208.
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (1996) "New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 1, pp.23-40.
- McDougall, P.P. and Oviatt, B.M. (2000) "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp.902-906.

- McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. (1994) "Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp.469-487.
- Miles, R.E., Snow, C.C. and Pfeffer, J. (1974) "Organization-environment: Concepts and issues", *Industrial Relations*, Vol. 13, pp.244-264.
- Moen, O. (2002) "The born globals: a new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, pp.156-175.
- Moen, O. and Servais, P. (2002) "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp.49-72.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. and Schlegelmich, B.B. (2006) "Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability", *International Marketing Management*, Vol. 35, pp.621-633.
- Newbert, S.L. (2007) "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp.121-146.
- Nordström, K.A. and Vahlne, J.E. (1992) "Is the globe shrinking? Psychic distance and establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years", in Landeck, M (Eds), *International Trade: Regional and Global Issues*, St Martin's Press, New York, NY, pp.41-56.
- Nunnally, J. (1979) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- O'Driscoll, A., Carson, D. and Gilmore, A. (2000). "Developing marketing competence and managing in networks: a strategic approach", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp.183-196.
- OECD (1997) *Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Paris: OECD.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994) "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 45-64.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1997) "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures", *Management International Review*, Vol. 37, Special Issue 2, pp.85-99.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (2005) "Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, No.5, pp.537-553.
- Rialp, A. (1999) "Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, Vol. 781: 117-128.
- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G.A. (2005) "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp.147-166.
- Sapienza, H.J., De Clercq, D. and Sandberg, W.R. (2005) "Antecedents of international and domestic learning effort", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 4, pp.437-457.
- Schreyo, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007) "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamisation", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp.913-933.
- Shane, S. (2003) "A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus", Cheltenham: Edward Elgar. New Horizons in Entrepreneurship.
- Shoham, A. (1998) "Export performance: a conceptualisation and empirical assessment", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp.59-81.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994) "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp.46-55.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995) "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp.63-74.
- Steenkamp, J.M. and Van Trijp, H.C.M. (1991) "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp.283-299.
- Stopford, J.M. and Wells, L.T. Jr. (1972) *Managing the multinational enterprise*, Basic Book, New York.
- Styles, C. (1998) "Export performance measures in Australia and the United Kingdom", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp.12-36.
- Tece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.
- Trulsson, P. (2002) "Constraints of growth oriented enterprises in the southern and eastern African region", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 3, pp.331-339.
- Vorhies, D.W. and Morgan, N.A. (2005) "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp.80-94.
- Wagner, H. (2004) "Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany", *International Business Review*, Vol. 13, pp.447-463.
- Walters, P.G.P. and Toyne, B. (1989) "Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies", *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp.37-44.

- Weerawardena, J. (2003) "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, pp.15-35.
- Weerawardena, J, Sullivan, G., Liesch, P.W. and Knight, G. (2007) "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, Vol. 42, pp.294-306.
- Welch, L.S. and Luostarinen, R. (1988) "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, pp.34-64.
- Yeoh, P. (2004) "International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context", *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 4/5, pp.511-535.
- Yip, G.S., Biscarri, J.G. and Monti, J.A. (2000) "The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp.10-35.
- Yukl, G. (2006) "*Leadership in organizations*" (6 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zahra, S.A. (2005) "A theory of international new ventures: a decade of research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, pp.20-28.
- Zahra, S.A. and Garvis, D.M. (2000) "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5/6, pp.469-492.
- Zahra S., and Garvis, S. (2002) "International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp.469-492.
- Zahra, S.A. and George, G. (2002) "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", in Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M and D.L. Sexton (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, pp.255-288.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000) "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.5, pp.925-950.
- Zain, M. and Imm, S. (2006) "The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, No. 2, pp.183-205.
- Zheng, C. and Kavul, S. (2005) "Capability development, learning and growth in international entrepreneurial fFirms: Evidence from China", in Shepherd, D.A. and J.A. Katz (eds.), *International Entrepreneurship*, Elsevier, UK, pp.273-296.
- Zucchella, A., Palamara, G. and Denicolai, S. (2007) "The drivers of the early internationalization of the firm", *Journal of World Business*, Vol. 3, pp.268-280.